



## Brug for konkurrence og samarbejde i byggeprojekter

Olsen, Ib Steen; Bonke, Sten

*Published in:*  
Ingenioeren

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Olsen, I. S., & Bonke, S. (2015). Brug for konkurrence og samarbejde i byggeprojekter. *Ingenioeren*.

---

### General rights

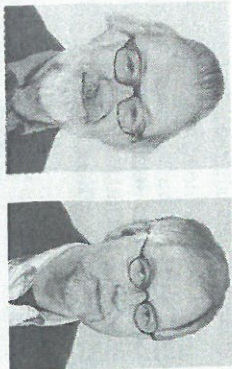
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Kronik Brug for konkurrence og samarbejde i byggeprojekter

*Ingeniøren  
9/1 - 2015*



## BYGGERI

**Af Ib Steen Olsen, ekstern lektor, og Sten Bonke, lektor, DTU Management Engineering**

**OFTES SES KONKURRENCE** og samarbejde som uforenelige. Men der bør trækkes på begge drivkræfter, når bygherren vælger udbudsmodel. Og der findes ikke én entydig model herfor. Konkurrence er en vigtig

drivkraft for økonomisk effektivitet, mens samarbejde er kendetegnet ved det nødvendige samspil omkring aktørers fælles problemløsning. En mellemvej kan i byggeri karakteriseres ved fælles projektering, økonomisk mest fordelagtige tilbud, få tilbud fra prækvalificerede kompetente bydende og løbende evalueringer af samarbejdet og incitamenter.

**KOMBINERES DE ENGELSKE** glosier for de to drivkræfter – competition og cooperation – fås cooptition, som den svenske professor Per Erik Eriksson for nogle år siden foreslog som en tredje drivkraft, der bør indgå, når byggeprocessen tilrettelægges. Nu er denne opfattelse vid-

reført efter opdrag fra Konkurrenceverket i ofte basismodeller for udbud. Formålet med disse modeller er, at bygherren skal kunne vælge den mest velegnede i forhold til sit konkrete byggeprojekt – og altså ikke, at en enkelt model skal bruges som standard.

**MODELLENE ER BASERET** på nogle væsentlige karakteristika ved et byggeprojekt som: Hvor enkelt er det? Hvor stort? Hvor kompliceret? Hvor usikkert? Hvor skræddersyet? Hvor kompleks? Er der behov for innovationer? Skal drift indgå? Er der gentagelser?

**ET PAR EKSEMPLER:** Model 1 ved enkle og standardiserede projekter med lav usikkerhed, og Model 6 ved komplekse skræddersyede projekter med udviklingsbehov og stor usikkerhed. I hver af disse modeller vurderes fem valgmuligheder til brug ved den detaljerede tilrettelæggelse. Det er valg af entreprisform, betaling (fast pris/regning m.v.), konkurrenceform (åben/begrænset/anden), tildelingskriterium (og underkriterier med bløde værdier) samt samarbejdsform.

**REN KONKURRENCE** er karakteriseret ved projektering hos bygherre eller

entreprenør, fast pris, offentlig udbud, fokus på laveste pris og ingen samarbejdsaktiviteter. Mens samarbejde i den rene form benytter sig af fælles projektering, tidligt udbud, løbende regning med bonusmuligheder, direkte forhandling med en entreprenør, stor fokus på bløde parametre og flere samarbejdsaktiviteter.

**DE NÆVNTE** valgmuligheder er ikke i sig selv nye. Det nye er, at valgmulighederne er set i sammenhæng, og at samarbejdsaktiviteter er blevet en selvstændig valgmulighed. Det indhold, der fokuseres på for den enkelte valgmulighed, skal kunne forenes med indholdet af de andre valgmuligheder. Kombinationen af indholdet af valgmulighederne skal udgøre en helhed.

**EKSEMPELVIS KUNNE** byggerier som Model 4, der er et stort komplekst projekt med udviklingsbehov, finde inspiration i brug af følgende valgmuligheder: Indbudt konkurrence med totalentreprise, prækvalifikation med vurdering af virksomhedernes samarbejdsform, betaling efter regning med incitamenter, tildeling med fokus på både pris og bløde parametre samt bygherre-engagement tilpasset bygherrens behov.

**DE OTTE MODELLER** vil nok skulle tilpasses, hvis de skal anvendes i Danmark. Men de repræsenterer et skridt i retning af en mere systematisk og situationsbevidst tænkning, når bygherren skal tilrettelægge byggeprocessen og vælge udbudsform. Og de udgør et kvalificeret modspil til opfattelsen af, at der skulle findes entydige modeller. Ellers som det hedder i rapporten: 'Det finns ingen enskild bästa metod att upphandla byggeprojekt på, upphandlingsstrategier måste skröddarsys till enskilda projekt och deraas egenskaper.'

**EN PARALLEL TIL** denne opfattelse i Danmark er indlægget fra byggechef Kurt Reitz, Region Sjælland, på Byggecentrums kursus Bygherrekompentencer, hvori det hedder: 'I min optik er der ikke én entreprisform, der er den rigtige. Men vigtigheden ligger i at udarbejde en udbudsstrategi, der afspejler det konkrete projekts kompleksitet og ikke mindst sikre en balance mellem tid, økonomi og kvalitet.' ■

**MERE END 600 PUMPETYPER PÅ LAGER**

**IWAKI PUMPS**  
HILLEROD & VIBORG  
Tlf. 48 24 23 45  
www.iwaki.dk



**DELTAC I DEBATTEN:**  
[ing.dk/173294](http://ing.dk/173294)